

ИСТОРИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТАНОВЛЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА КАК ЭЛЕМЕНТА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Е. М. КОТ,

кандидат экономических наук, доцент,

О. Е. ТЕРЕХОВА,

кандидат экономических наук, доцент,

Л. В. САБУРОВА,

аспирант, Уральский государственный аграрный университет

(620075, г. Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, д. 42; email: saburovalada@gmail.ru)

Ключевые слова: управленческий учет, экономическое планирование.

В статье представлены основные временные этапы становления управленческого учета и экономического планирования в России. Развитие управленческого учета тесно связано с экономическим планированием. Управленческий учет имеет в своей структуре элементы, взаимосвязь которых позволяет полноценно и правильно принимать управленческие решения. Их непрерывность является обязательным условием. Такими базовыми элементами выступают: план, исполнение плана, обработка на счетах управленческого учета, анализ и контроль. Поскольку одним из таких элементов считается экономическое планирование, история его развития также тесно связана с развитием управленческого учета. Управленческий учет осуществляется как на уровне государства, так и на уровне предприятий. Развитие учета как науки потребовало привлечения элементов бюджетного планирования, контроля, экономического анализа для расширения возможностей применения бухгалтерского учета в целях управления производством. Планирование в разные периоды истории служило неотъемлемым рычагом контроля и подспорьем в решении хозяйственных вопросов экономического назначения. Экономическое планирование стало наиболее востребованным элементом управления в годы советской власти. В эпоху социализма особенности развития и применения управленческого учета определялись прежде всего плановым устройством экономики. Управленческий учет в нашей стране находится на стадии становления, и потребуется еще некоторое время для освоения его в полной мере отечественными организациями. В настоящее время интерес к проблемам управленческого учета все возрастает. В Российской Федерации на уровне государства осуществляется стратегическое планирование в рамках ряда отраслевых и региональных программ, а также комплексных программных документов.

HISTORICAL ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT ACCOUNTING AS AN ELEMENT OF THE ORGANIZATIONAL-ECONOMIC MECHANISM OF ENTERPRISE MANAGEMENT

E. M. KOT,

candidate of economic sciences, associate professor,

O. E. TEREKHOVA,

candidate of economic sciences, associate professor,

L. V. SABUROVA,

graduate student, Ural State Agrarian University

(42 K. Liebknechta Str., Ekaterinburg, 620075; email: saburovalada@gmail.ru)

Keywords: management accounting, economic planning.

The article presents the main temporal stages of formation of management accounting and economic planning in Russia. The development of management accounting is closely linked with economic planning. Management accounting has its elements, the relationship of which allows to make decisions completely and correctly. Their continuity is imperative. Such basic elements are: the plan, the execution of the plan, the treatment in accounts of management accounting, analysis and control. Since one of such element is economic planning, the history of its development is also closely linked with the development of management accounting. Management accounting realizes at the state level and at the enterprise level. The development of accounting as a science has involved elements of budgetary planning, control, and economic analysis to extend the application of accounting in order to manage the production. Planning in different periods of history served as an essential lever of control and help in the resolution of economic issues economic purposes. Economic planning has become the most popular element of management in the Soviet years. In the era of socialism the features of the development and application of management accounting was defined, first of all, a planned economy device. Management accounting in our country is in its infancy and it will take some time to learn it fully by domestic organizations. Currently, the interest to the problems of management accounting is growing. In the Russian Federation at the state level the strategic planning realizes in the framework of sectoral and regional programs, as well as integrated policy documents.

Положительная рецензия представлена Т. В. Зыряновой, доктором экономических наук, профессором, заведующей кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита Уральского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.



На современном этапе становления экономики, в эпоху развивающихся рыночных отношений, а также бизнес-процессов, осуществляемых в конкурентной среде, управленческий учет является неотъемлемым рычагом воздействия на финансово-хозяйственную деятельность предприятия. Управленческая деятельность основывается на базовых элементах, которые ее и формируют. Такими базовыми элементами являются: план, исполнение плана, обработка на счетах управленческого учета, анализ и контроль. Взаимосвязь этих элементов представлена на рис. 1.

Каждый из представленных элементов управленческого учета должен работать в единой системе, не меняя своих позиций. Если представить, что одна из функций перестанет работать, не будет работать и весь механизм управления.

Одной из таких базовых функций управления выступает планирование, которое должно адекватно отражать условия функционирования экономических процессов. Чтобы разобраться, насколько связаны управленческий учет и планирование, рассмотрим истоки их зарождения.

В первую очередь само появление планирования спровоцировало выделение человека из животного мира в связи с тем, что люди научились планировать свою деятельность, т. е. совершать поступки, подчиняясь не генетически заданным рефлексам, а сознательно выбранному варианту хозяйственных работ. Подобно тому, как люди сотни тысяч лет разговаривали, не зная правил грамматики, они долгое время планировали и до сих пор в большинстве случаев планируют свою деятельность, часто не задумываясь о правилах разработки планов. Ведь речь людей, не знающих грамматики, отнюдь не стихийный, а сознательно организуемый и планируемый процесс. Точно так же экономическая деятельность никогда не бывает абсолютно стихийной.

Из сказанного следует, что основной целью планирования всегда была нацеленность на результат, а в последующем эволюционном развитии и на принятие управленческих решений, в данном случае экономического характера. Здесь важно отметить, что история управленческого учета также пронизана экономическим планированием как элементом управления хозяйственной деятельностью. Поэтому суть управленческого учета и его назначение максимально передает формулировка: «производство информации для управления».

У каждой страны исторически сложилось свое понимание и применение учета для управления. Наша страна не исключение. В России на государственных уральских металлургических заводах в XVIII в. учет тесно переплетался с планированием, причем вся ответственность за простой возлагалась на управляющих; промышленный учет в петровской России

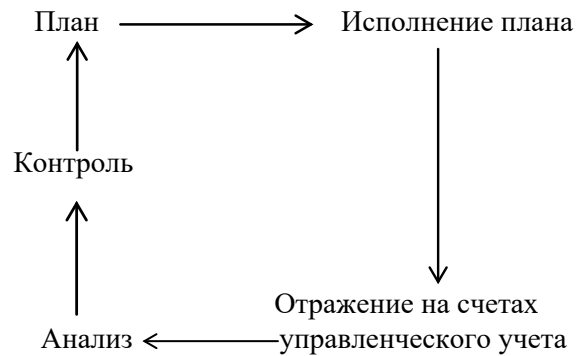


Рис. 1. Взаимосвязь элементов управленческого учета

обеспечивал сплошное документирование, достигалась аналитичность информации, необходимая для управления отдельными структурными подразделениями предприятия.

Россия долгое время оставалась аграрной страной, где велся простой учет в виде записей прихода и расхода. И только к концу XIX в. появились первые задатки управленческого учета, когда увеличилось количество промышленных предприятий, и, как следствие, возникли различные теории учета. А широкое применение и использование смет стало прообразом современного бюджетирования. Элемент экономического планирования для целей управленческого учета долгое время не был востребованным, более того, свое практическое применение он обрел только в период становления и развития управленческого учета, когда бюджетирование становится неотъемлемой составной частью управленческой практики.

Управленческий же учет возник на базе калькуляционного учета, поэтому основное его содержание составляет учет затрат на производство в будущих и прошлых периодах в различных классификационных аспектах.

Процесс развития управленческого учета, тесно взаимосвязанный с развитием экономического планирования, происходил в несколько этапов, каждый из которых имел определенную цель (табл. 1).

Развитие учета как науки потребовало привлечения элементов бюджетного планирования, контроля, экономического анализа для расширения возможностей применения бухгалтерского учета в целях управления производством.

Экономическое планирование стало наиболее востребованным элементом управления в годы советской власти. В эпоху социализма особенности развития и применения управленческого учета определялись прежде всего плановым устройством экономики.

С целью организации планового руководства в 1917 г. был создан Высший Совет народного хозяйства. Первый план, представляющий интерес с точки зрения общей методологии, – ГОЭЛРО, был опу-

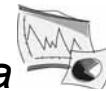


Таблица 1

Основные временные этапы становления управленческого учета и его взаимосвязь с развитием экономического планирования в России

Временной период	Становление управленческого учета	Становление экономического планирования
XII – середина XVIII в.	–	Планирование доходов и расходов
середина XVIII – середина XIX в.	–	Появление смет и осуществление контроля над ними
конец XIX в. – 1917 г.	Развитие промышленного аналитического учета	Развитие централизованного планирования и долгосрочного прогнозирования
1918–1923 гг.	Развал старых систем и форм бухгалтерского учета и попытки создания новых учетных измерителей	
1923–1929 гг.	Новая экономическая политика, возврат к аналитическим формам учета	
1930–1953 гг.	Развитие принципов хозяйственного расчета, возникновение нормативного учета	
1953–1970 гг.	Развитие калькуляционного учета, попытки введения нормативного метода учета затрат в промышленности	
Начало 80-х гг.	Массовый переход на нормативный учет	
С 1984 г.	Совершенствование производственного учета	Построение прогнозных моделей, осуществление стратегического рыночного планирования. Разработка государственных программ и совершенствование законодательства в сфере экономического планирования
Конец 90-х гг.	Построение стратегических планов отдельных функциональных областей, часто объединяемых в рамках общего стратегического плана развития субъекта хозяйствования	

бликован в 1920 г. В нем был дан всеобъемлющий анализ положения государства в целом и по отдельным районам. При разработке плана использовался программно-целевой метод, который предполагал определение основополагающей цели и разработку комплекса взаимоувязанных мероприятий по ее достижению. За счет огромных размеров, массового производства и комплексного планирования для целых отраслей народного хозяйства достигалось существенное снижение производственных издержек. Для каждого промышленного предприятия Госпланом определялись четкие нормы выпуска. Недостатком данной системы была оторванность планирующих и контролирующих органов от конкретного предприятия. Система становилась очень сложной. Сверху невозможно было увидеть все особенности конкретного предприятия. Это привело к появлению достаточно сложных теорий планирования и анализа хозяйственной деятельности предприятий.

Однако оперативный управленческий анализ практически не применялся в силу того, что решения руководства сводились к управлению предприятием для достижения поставленной сверху цели. Как следствие, особенности внешней среды не учитывались. В целом вместо оперативного анализа осуществлялся контроль за достижением определенных показателей, что подтверждает мнение члена Международной академии историков бухгалтерского учета Я. В. Соколова, который писал в своих трудах, что в советский и постсоветский периоды развития

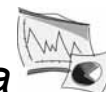
бухгалтерской мысли в нашей стране теория и методология управленческого учета испытывали «информационный вакуум» и базировались в основном на нормативно-установленных методиках и государственных стандартах.

С конца 1990-х гг. развитие науки управленческого учета в России стало испытывать влияние американской школы, и многие ее идеи в связи с освоением международных стандартов вошли в нашу жизнь. Первоначально хлынул поток западной, прежде всего англоязычной литературы, а затем и развитие управленческого учета происходило в рамках планирования, экономического анализа, оперативного и бухгалтерского учета.

Основные этапы развития управленческого учета одинаковы и для российских, и для западных компаний, так как продиктованы развитием рынков. На сегодня история управленческого учета и экономического планирования имеет свои особенности.

В современной Российской Федерации на уровне государства осуществляется стратегическое планирование в рамках ряда отраслевых и региональных программ, а также комплексных программных документов, наиболее общим из которых является Концепция развития РФ до 2020 г. («Стратегия 2020»).

В настоящее время интерес к проблемам управленческого учета все возрастает. Он необходим как некоммерческому или государственному предприятию, так и коммерческим производителям продукции или организациям, предоставляющим услуги.



Если какая-нибудь благотворительная организация намерена осуществить эффективное планирование на будущее и увеличить до максимального предела отдачу от своих ресурсов, то, чтобы помочь своим менеджерам достичь этих целей, ей необходима качественная информация управленческого учета в той же степени, в какой она нужна любой компании, нацеленной на получение прибыли.

Выводы. Рекомендации. Управленческий учет осуществляется как на уровне государства, так и на уровне предприятий. Планирование в разные периоды истории служило неотъемлемым рычагом контроля и подспорьем в решении хозяйственных вопросов экономического назначения.

Управленческий учет в нашей стране находится на стадии становления, и потребуется еще некоторое время для освоения его в полной мере отечественными организациями.

Для дальнейшего развития управленческого учета в России необходимо четко определять управленческие потребности предприятия. Прежде всего это развитие экономического планирования как рычага, обеспечивающего качественной и своевременной информацией различные уровни управления для оптимизации затрат, что является важной инновационной целью управленческого учета.

Литература

1. Баранников А. А., Мартыненко Е. В. Управленческий учет: предпосылки возникновения, сущность и современная научная концепция // Научный журнал КубГАУ. 2013. № 86.
2. Вахрушева О. Б. Развитие учета, оперативного анализа, контроля и мониторинга в системе управленческого учета : монография. Йошкар-Ола, 2010.
3. Глушенко А. В., Самедова Э. Н. Концептуальные основы управленческого учета // Вестник Волгоградского государственного университета. 2012. № 2. С. 181–187.
4. Костюкова Е. И., Полянская Т. А. История развития бюджетирования // Международный бухгалтерский учет. 2012. № 42.
5. Ларионова А. С. История и инструментарий стратегического планирования в России // Управление экономическими системами. 2011. № 10.
6. Лесина Т. В., Кушнир К. А. Экономическая эффективность процесса автоматизации бюджетирования // Управленческий учет. 2015. № 2.
7. Невская Н. А. Государственное экономическое планирование в России: история и современность // Известия УрГЭУ. 2015. № 1.
8. Ржавина Ю. Б. Особенности и этапы развития управленческого учета // Бухгалтерский учет, статистика. 2010. № 10.
9. Смирнова Е. В. Эволюция систем планирования предприятий, их модификации и взаимосвязь с развитием экономики // Вестник ОГУ. 2011. № 8.
10. Хахонова Н. Н. Теоретико-методологическое исследование категории: учетно-аналитическая система управления коммерческой организации // Фундаментальные исследования. 2012. № 9.

References

1. Barannikov A. A., Martynenko E. V. Management accounting: preconditions of the occurrence, the nature and the modern scientific concept // Science Journal of Kuban State Agrarian University. 2013. № 86.
2. Vakhrusheva O. B. Development of accounting, operational analysis, control and monitoring in the management accounting system : monograph. Yoshkar-Ola, 2010.
3. Gluschenko V. A., Samedova E. N. Conceptual foundations of management accounting // Bulletin of Volgograd State University. 2012. № 2. P. 181–187.
4. Kostyukova E. I., Polyanskaya T. A. The history of the development of budgeting // International accounting. 2012. № 42.
5. Larionova A. S. History and the tools of strategic planning in Russia // Management of Economic Systems. 2011. № 10.
6. Lesina T. V., Kushnir A. K. Economic efficiency of the automation process of budgeting // Management accounting. 2015. № 2.
7. Nevskaya N. A. State economic planning in Russia: history and modernity // News of USUE. 2015. № 1.
8. Rzhavina Ju. B. Characteristics and stages of development of management accounting // Accounting, statistics. 2010. № 10.
9. Smirnova E. V. Evolution of planning systems of enterprises, their modifications and the relationship with economic development // Bulletin of Orenburg State University. 2011. № 8.
10. Hakhonova N. N. Theoretical-methodological research category: accounting and analytical system of management of commercial organizations // Fundamental researches. 2012. № 9.



СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ АНТИКРИЗИСНОГО МАРКЕТИНГА

О. А. РУЩИЦКАЯ,
кандидат экономических наук, доцент,
Е. С. КУЛИКОВА,
кандидат экономических наук, доцент,
В. Д. МИНГАЛЕВ,
доктор экономических наук, профессор,
Уральский государственный аграрный университет
(620075, г. Екатеринбург, ул. К. Либкнехта, д. 42; тел.: 89220287008; e-mail: e.s.kulikova@mail.ru)

Ключевые слова: *принципы антикризисного маркетинга, маркетинговое планирование, философия антикризисного управления, антикризисные инструменты, диагностика кризиса.*

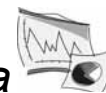
В статье представлено авторское видение использования антикризисного маркетинга в качестве концепции для совершенствования системы антикризисного управления на современном этапе. Сделаны выводы о формировании успешной системы антикризисного управления в процессе использования маркетингового локального исследования рынка и последующего планирования и прогнозирования, изучено развитие антикризисных механизмов хозяйствующих субъектов на современном этапе. Выявляются тенденции формирования и развития антикризисного маркетинга как механизма модуляции антикризисных процессов в деятельности предприятий и их реакции при изменении факторов внешней и внутренней среды, влияющих на экономическое развитие в рамках конкретных условий, с учетом специфики реализации бизнеса. По мере развития управленческой мысли наряду с появлением различных методик по предотвращению кризисных явлений, борьбе с ними специалисты пришли к выводу о том, что одним из наиболее эффективных инструментов антикризисного управления является маркетинг. В статье антикризисное управление рассматривается как комплекс мероприятий на основе маркетингового подхода в принятии решений, от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению. Ориентация в принятии стратегических антикризисных глобальных и оперативно-тактических управленческих решений на макро- и микросреде любого локально действующего хозяйствующего субъекта, пересмотр некоторых принципов, ранее казавшихся фундаментальными, курс на широкое использование маркетинговых технологий, усиление внимания к методикам составления и реализации целевых маркетинговых антикризисных программ определяют успешность развития бизнеса. В исследовании обобщено понятие антикризисного маркетинга как элемента антикризисного управления, структурированы основные принципы формирования и реализации антикризисного маркетинга. Научная новизна заключается в формировании понятийного базового системного понимания концепции антикризисного маркетинга как основы антикризисного управления.

ESSENCE AND PRINCIPLES OF ANTI-CRISIS MARKETING

О. А. RUSHCHITSKAYA,
candidate of economic sciences, associate professor,
Е. S. KULIKOVA,
candidate of economic sciences, associate professor,
V. D. MINGALEV,
doctor of economic sciences, professor, Ural State Agrarian University
(42 K. Liebknechta Str., 620075, Ekaterinburg; tel.: 89220287008; e-mail: e.s.kulikova@mail.ru)

Keywords: *principles of anti-crisis marketing, marketing planning, philosophy of anti-crisis management, anti-crisis tools, crisis diagnostics.*

The article presents the author's vision of the use of anti-crisis marketing as a concept for improving the system of anti-crisis management at the present stage. The conclusions about the formation of a successful system of anti-crisis management in the use of local marketing research of the market and subsequent planning and forecasting are made, the development of anti-crisis mechanisms of economic entities at the present stage is studied. The trends of anti-crisis formation and development of marketing as a modulation mechanism of anti-crisis processes in enterprises and enterprises reaction at change of factors external and internal environment affecting the economic development in the framework of specific conditions, taking into account the specifics of the implementation of the business identify. With the development of management thought, along with the emergence of a variety of techniques to prevent the crisis, struggle against them, experts have come to the conclusion that one of the most effective instruments of anti-crisis management is marketing. In article anti-crisis management is seen as a set of activities on the base of marketing approach at the heart of decision-making from the preliminary diagnosis of the crisis to the method of fixing it and overcome it. Orientation in strategic crisis management and global operational and tactical management decisions at the macro and microenvironment of any locally acting economic entity, the revision of some of the principles previously seemed fundamental, a policy of increased use of marketing technologies, increased attention to techniques for the preparation and implementation of targeted marketing anti-crisis program for the successful business development. The study summarized the concept of anti-crisis marketing as element of anti-crisis management, structured basic principles of the formation and implementation of anti-crisis marketing. Scientific novelty consists in the formation of the basic conceptual understanding of the concept of systemic anti-crisis marketing as the basis for anti-crisis management.



Цель и методика исследований. Современная российская действительность предполагает политику своевременного реагирования на изменения окружающей среды. Ужесточение конкурентной борьбы, ограничение спроса потребителей, вызванное экономическими процессами кризисного периода, автоматически диагностировали необходимость применения новых инструментов маркетинга в контексте антикризисного управления, что определяет цель данного исследования. В качестве методов исследования в статье использованы сопоставление исторического и логического, группировка экспертных оценок, анализ потребительских локальных и административных предпочтений.

Антикризисное управление стало важным элементом современной концепции успешности бизнеса в деловой жизни России. В одних случаях под ним понимают управление фирмой в условиях общего кризиса экономики [5], в других – управление фирмой в преддверии банкротства [6], третьи же связывают понятие антикризисного управления с деятельностью антикризисных управляющих в рамках судебных процедур банкротства [7]. Некоторые авторы считают, что антикризисные меры следует принимать, когда финансовое положение функционирующего на рынке предприятия становится уже печальным, а перспектива банкротства – реальной [8]. Исходя из этого, они полностью игнорируют диагностику угрозы банкротства на ранних стадиях ее возникновения и акцентируют внимание только на «лечении» кризиса [2]. Другие же считают подобный подход неприемлемым. Например, в своей книге «Справочник кризисного управляющего» Э. А. Уткин писал: «Подобный подход – это все равно что „ставить телегу впереди лошади“. Главное в антикризисном управлении – обеспечение условий, когда финансовые затруднения не могут иметь постоянный стабильный характер. Речи о банкротстве при таком подходе быть не должно, поскольку должен быть налажен управленческий механизм устранения возникающих проблем до того, как они приняли необратимый характер» [3].

Некоторые же авторы, напротив, обращают внимание только на меры по диагностике кризиса и механизмы банкротства и абсолютно забывают про методы антикризисного управления [9].

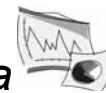
По нашему мнению, верен системный подход к антикризисному управлению, когда оно рассматривается как комплекс мероприятий на основе маркетингового подхода в принятии решений, от предварительной диагностики кризиса до методов по его устранению и преодолению. Исходя из этого наиболее верным выступает определение антикризисного управления, данное А. Г. Грязновой в книге «Анти-

кризисный менеджмент»: «Антикризисное управление – такая система управления предприятием, которая имеет комплексный, системный характер и направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для бизнеса явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер, позволяющей устранить временные затруднения, сохранить и преумножить рыночные позиции при любых обстоятельствах, при опоре в основном на собственные ресурсы» [1].

Выводы. Рекомендации. На основании изложенного мы можем предложить следующие выводы: в основе формирования потенциала современного менеджмента лежит антикризисный маркетинг, который, по сути, является философией антикризисного менеджмента и одновременно с этим основой специальной программы стратегического развития предприятия в будущем периоде. Любой кризис в деятельности хозяйствующего субъекта любого уровня предполагает принятие четких взвешенных решений, а они невозможны без системного маркетингового исследования рынка и постоянного мониторинга изменения рыночной ситуации, поэтому мы предполагаем, что маркетинговая концепция – это способ антикризисного мышления в процессе управления предприятием. С другой стороны, планирование деятельности любого предприятия предполагает программу развития. Именно маркетинговая программа стратегического развития, с нашей точки зрения, позволит адекватно оценить возможности и угрозы рыночного пространства, спрогнозировать различные варианты развития и пути предотвращения кризисных ситуации [4]. Оба подхода к использованию маркетинговой антикризисной концепции развития предприятия предполагают наличие универсальных принципов системы антикризисного маркетинга. К основным принципам относятся:

- полная реализация внутренних возможностей предприятия при применении маркетинговых мероприятий для выхода из кризисного состояния. В борьбе с угрозой снижения или полной потери рыночной доли любой хозяйствующий субъект при реализации антикризисного маркетингового плана должен рассчитывать исключительно на внутренние финансовые возможности;

- срочность маркетинговой диагностики предпосылок кризисных явлений и тенденций их возобновления в условиях локальной территории и конкретного субъекта хозяйственной деятельности. Каждое появившееся кризисное явление не только имеет тенденцию к расширению с каждым новым хозяйственным циклом, но и порождает новые сопутству-



ющие ему явления. Поэтому чем раньше будут применены антикризисные маркетинговые программы, основанные на постоянном мониторинге рынка, тем большими возможностями по восстановлению и дальнейшему экономическому процветанию будет располагать любая конкретная единица хозяйствующего субъекта;

– адекватность реагирования предприятия на угрозы его рыночному благополучию и развитию. Используемая система маркетинговых механизмов по нейтрализации угрозы потери доли рынков в подавляющей части связана с финансовыми затратами

или потерями. При этом уровень этих затрат и потерь должен быть адекватен уровню рыночной угрозы предприятия. В противном случае не будет достигнут ожидаемый эффект (если действие маркетинговых механизмов недостаточно), или предприятие будет нести неоправданно высокие расходы на осуществление маркетинговых мероприятий (если действие маркетинговых механизмов избыточно).

Мы можем предположить, что соблюдение указанных принципов позволит любому хозяйствующему субъекту продуктивно работать, предотвращать будущие кризисные ситуации и активно развиваться на рынке.

Литература

1. Антикризисный менеджмент / под ред. А. Г. Грязновой. М. : Экмос, 2012.
2. Антикризисное управление / под ред. Э. М. Короткова. М. : Инфра-М, 2013.
3. Справочник кризисного управляющего / под ред. Э. А. Уткина. М. : Экмос, 2012.
4. Куликова Е. С. Территориальный маркетинг: теория, методология практика : монография. Екатеринбург : УрГАУ, 2015. 463 с.
5. Оценка бизнеса / под ред. А. Г. Грязновой, М. А. Федотовой. М. : Финансы и статистика, 2012.
6. Рушицкая О. А., Куликова Е. С. Антикризисный маркетинг в системе развития современных предприятий // Аграрный вестник Урала. 2015. № 10.
7. Хорн Дж. К. ван. Основы управления финансами. М. : Финансы и статистика, 2010.
8. Финансы / под ред. А. М. Ковалевой. М. : Финансы и статистика, 2010.
9. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. М. : Олимп-Бизнес, 2010.
10. Иванов В. Н., Выскребцев В. А. Правовые основы антикризисного управления в предпринимательской деятельности. М., 2012.

References

1. Anti-crisis management / ed. by A. G. Gryaznova. M. : Ekmos, 2012.
2. Anti-crisis management / ed. by E. M. Korotkov. M. : Infra-M, 2013.
3. Handbook of crisis manager / ed. by E. A. Utkin. M. : Ekmos, 2012.
4. Kulikova E. S. Territorial marketing: theory, methodology, practice : monograph. Ekaterinburg : USAU, 2015. 463 p.
5. Business valuation / ed. by A. G. Gryaznova, M. A. Fedotova. M. : Finance and Statistics, 2012.
6. Ruschitskaya O. A., Kulikova E. S. Anti-crisis marketing in the development of modern enterprises // Agrarian Bulletin of the Urals. 2015. № 10.
7. Horn J. K. van. Fundamentals of financial management. M. : Finance and Statistics, 2010.
8. Finance / ed. by A. M. Kovalyova. M. : Finance and Statistics, 2010.
9. Brealey R., Myers S. Principles of corporate finance. M. : Olympus-Business, 2010.
10. Ivanov V. N., Vyskrebtev V. A. The legal framework of anti-crisis management in entrepreneurship. M., 2012.